



VU Research Portal

De moderne activeringsprofessional blijkt een Dinges, maar wat is dat?

Bosselaar, Hans; Bannink, Duco

published in

Met andere ogen
2020

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

document license

Article 25fa Dutch Copyright Act

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Bosselaar, H., & Bannink, D. (2020). De moderne activeringsprofessional blijkt een Dinges, maar wat is dat? In H. Bosselaar (Ed.), *Met andere ogen: Onderzoekers over 5 jaar Participatiewet* (pp. 139-156). Boom bestuurskunde.
https://www.researchgate.net/publication/347976459_De_moderne_activeringsprofessional_blijkt_een_Dinges_maar_wat_is_dat

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/347976459>

De moderne activeringsprofessional blijkt een Dinges, maar wat is dat?

Chapter · December 2020

CITATIONS

0

READS

108

2 authors:



Hans Bosselaar

Vrije Universiteit Amsterdam

21 PUBLICATIONS 19 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Duco Bannink

Vrije Universiteit Amsterdam

46 PUBLICATIONS 133 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Personal Return to Work Budgets for Persons with Disabilities: Demand-Based Delivery of Re-Integration Services in the Netherlands [View project](#)



Niet langer in de Wajong [View project](#)

DE MODERNE ACTIVERINGSPROFESSIONAL BLIJKT EEN DINGES, MAAR WAT IS DAT?

Hans Bosselaar & Duco Bannink

Dinges

Tijdens onze onderzoeken stuiten we regelmatig op professionals die er bovengemiddeld in slagen om mensen in een kwetsbare positie toch te helpen bij het veroveren of behouden van een plekje in de samenleving. Professionals die met (meer) hart en ziel door roeien en ruiten gaan. En met succes. Wat ze precies doen is voor hun collega's, en soms ook voor henzelf, niet echt duidelijk. Maar het werkt. Een van die professionals uit onze onderzoeken werd door zijn collega's waarderend 'onze Dinges' genoemd. Sindsdien noemen wij dit type professionals ook zo, bij wijze van geuzennaam: de Dinges. Wie in zijn omgeving om zich heen kijkt, kent zeker wel één Dinges en waarschijnlijk wel meer. Voor ons reden om ons meer te verdiepen in deze professionals. In het bijzonder deden wij onderzoek naar de Dinges die betrokken is bij de (arbeids)participatie van jongeren met een beperking. Via een literatuuronderzoek en een casestudy begrijpen we de Dinges nu veel beter. In dit hoofdstuk doen wij verslag.

'Ik vind het wel grappig dat jullie onderzoek naar [Dinges 6] doen. Ik had zelf wel al door dat hij belangrijk was voor ons zeg maar, maar als je me dan vraagt hoe hij is en zo, ga je pas een beetje nadenken van ja, wat doet hij eigenlijk precies? En dan ja, ik tenminste, ik heb daar dan niet echt een antwoord op. Vergaderen, praten met deze partij, praten met die partij. Grappig eigenlijk, want ik heb wel het idee dat hij belangrijk is voor ons als organisatie... ja.' (uitvoerend collega van Dinges 6)

Aan het einde van de vorige eeuw en in de eerste decennia van deze eeuw veranderde het sociaal beleid in Nederland en de omliggende landen drastisch. Waar het beleid in de naoorlogse jaren werd gekenmerkt door nationale programma's ter bescherming en verzorging van kwetsbare gezinnen, verschoof het accent in het

overheidsbeleid naar het activeren van individuele burgers. Dit beleid moest ervoor zorgen dat het sociale stelsel betaalbaar bleef en dat burgers met en zonder betaald werk meer verantwoordelijkheid gingen dragen voor hun eigen inzetbaarheid op de arbeidsmarkt (*employability*), om zo bij te dragen aan de betaalbaarheid van het stelsel en aan een stevige internationale concurrentiepositie van ons land. Activering van burgers betekende een elementaire verandering van de inhoud van het beleid én van de verantwoordelijkheidsverdeling en aansturing van de uitvoering ervan (Van Berkel & Borghi, 2008). In de praktijk werd dit zichtbaar door een aantal belangrijke bestuurlijke ontwikkelingen: de invoering van marktwerking in het sociaal domein vanaf de jaren tachtig, de bedrijfsmatige benadering van het functioneren van de overheid ('New Public Management', Hood, 1991) sinds de jaren negentig, de decentralisaties in de jaren nul en tien en de intensievere inschakeling van sociale en maatschappelijke actoren en organisaties met de proclamatie van de participatiesamenleving.

En hoewel het voortdurend de bedoeling was om de implementatie van sociaal beleid doelmatiger en effectiever te laten zijn, blijkt zo langzamerhand dat dit een haast onmogelijke opgave is. Met het betrekken van veel partijen bij de ontwikkeling en de uitvoering van beleid is het er vooral onoverzichtelijker en minder beheersbaar op geworden. Immers, al deze partijen hebben hun eigen perspectief op en een eigen belang bij de vraag wat dé maatschappelijke problemen zijn en welke oplossingen hiervoor geboden moeten worden. In bestuurskundige termen: de grote institutionele perspectieven zijn vervaagd.¹ Betrokken partijen hebben allemaal hun eigen kennispositie en hun eigen belang in de verschillende, veelal overlappende beleidsvelden (Bannink, 2019). Mede hierdoor zijn oplossingen voor problemen vaak maar deeloplossingen, die zelf weer nieuwe problemen veroorzaken. In de literatuur wordt deze ontwikkeling aangeduid als de toenemende 'wickedness' van de hedendaagse problemen (Rittel & Webber, 1973). In de Nederlandse literatuur spreken auteurs van de ontembaarheid (Korsten & Hoppe, 2006) of hardnekkigheid (Arentsen & Trommel, 2005) van problemen.

In het veld van activering is de wickedness van problemen heel goed zichtbaar op het niveau van het landelijke en lokale beleid, van de uitvoeringsorganisaties en op 'street level', het concrete uitvoeringsniveau. Al jaren wordt er gepoogd om de structurele uitsluiting van groepen burgers op de arbeidsmarkt aan te pakken. Inmiddels zijn vele miljoenen uitgegeven aan de ontwikkeling van evidence-based interventies, de herinrichting van uitvoeringsorganisaties en het aantrekken van de handhavingsregimes, maar toch wordt er niet of nauwelijks winst geboekt, zoals onder meer blijkt uit een recent rapport van het SCP (Van Echtelt e.a., 2019).² De

1. Hajer (2003) spreekt van het ontstaan van een 'institutional void', een institutionele leegte.
 2. Zie ook hoofdstuk 3 in deze bundel.

wickedness van de problematiek belemmert dat structurele uitsluiting via ons sociale stelsel wordt doorbroken. Hardnekkige problemen worden niet voor niets hardnekkig genoemd (Bannink & Trommel, 2019).

De vraag dringt zich op of we ons neer moeten leggen bij de werkelijkheid van structurele uitsluiting. Het antwoord kan eigenlijk nooit 'ja' zijn. Maar wat dan wel? Is de invoering van een basisinkomen (Bregman, 2016) of een basisbaan op een parallelle arbeidsmarkt (Brouwer, Verhoeven & Wilthagen, 2018) de oplossing? In dit hoofdstuk laten we deze grote oplossingen buiten beschouwing.³ We richten ons met name op de dienstverlening aan groepen mensen die geconfronteerd worden met de hardnekkige problematiek van uitsluiting, in het bijzonder de uitsluiting op de arbeidsmarkt. Het zijn de mensen die veelal door de samenloop van problemen er niet in slagen een plek op de arbeidsmarkt te verkrijgen of te behouden; bijvoorbeeld vanwege beperkte mentale of fysieke belastbaarheid, schulden, gezinsperikelen, verslaving, discriminatie en dergelijke. Het zijn factoren die zowel in als buiten de persoon gelegen zijn en, bij het uitblijven van arbeidsparticipatie, vaak de sociale uitsluiting verder verdiepen.

In dit hoofdstuk gaan we specifiek in op de aanpak van de arbeidsintegratie van jongeren met een beperking waarvan de hardnekkigheid bekend is. De vraag hierbij is hoe de betrokken dienstverlenende professionals zich tot deze hardnekkigheid kunnen of dienen te verhouden. Dit is een afwijkende benadering in het denken over dienstverlening aan mensen die langdurig buiten de arbeidsmarkt staan. Veel onderzoek richt zich nog steeds op het vinden, testen en implementeren van evidence-based methoden en interventies die, ondanks de onbevredigende ervaringen, de structurele uitsluiting teniet moeten doen.⁴

In de eerstvolgende paragrafen gaan we dieper in op de hardnekkigheid van veel hedendaagse problemen en van de (arbeids)integratie van jongeren met een beperking in het bijzonder. Daarna doen we verslag van ons internationale literatuuronderzoek naar de strategieën om om te gaan met wicked problems. Kenmerkend voor deze literatuur is dat de auteurs diep in hun hart nog steeds uitgaan van de oplosbaarheid van hardnekkige problemen via het aangaan en zorgvuldig managen van bestuurlijke netwerken (zie bijvoorbeeld Ayres, 2019; Klijn & Koppenjan, 2012; Provan & Kenis, 2007). Wij deden onderzoek naar werkwijzen vanuit het uitgangspunt dat het bereiken van de ultieme en duurzame oplossing van wicked problems per definitie een illusie is. We lieten ons hierbij onder meer inspireren door socioloog en bestuurswetenschapper Jessop (2003), die ervoor pleit om de aanpak van deze problemen met een zekere ironie te benaderen. Vervolgens voer-

3. Lindblom (1959) indachtig is het de vraag of dergelijke allesomvattende oplossingen nog wel van deze tijd zijn.

4. Pierre Koning gaat hier in hoofdstuk 10 van deze bundel nader op in.

den we een casusonderzoek uit onder zes professionals die door hun omgeving als Dinges werden aangewezen (vergelijk Durose e.a., 2015). Aan de hand van het literatuuronderzoek en de casestudy onderscheiden we in de achtereenvolgende paragrafen de bouwstenen van een 'ironische' benadering van hardnekkige problemen, die zowel een operationele als een meer persoonlijke strategische kant heeft.

9.2 WICKED PROBLEMS-LITERATUUR IN VOGELVLUCHT

In de bestuurskundige literatuur wordt veel aandacht besteed aan de aanpak van hedendaagse problemen. Deze problemen worden steeds vaker als 'wicked' beschouwd, waardoor de traditionele managementopties (bureaucratie, markt en professionaliteit) geen allesomvattende, effectieve, duurzame oplossingen bieden (Head, 2010; Lindsay & McQuaid, 2008; Rhodes, 2016). Enerzijds is dit omdat het oplossen van complexe problemen een mix van professionele kennis en ervaringskennis van praktijken vereist. Daarom is transdisciplinaire samenwerking noodzakelijk. Anderzijds is het, doordat deze samenwerking noodzakelijk is, tegelijkertijd moeilijk te voorspellen hoe de input van de samenwerkingspartners onderling zal interacteren en interfereren en tot onvoorziene gevolgen en nieuwe problemen zal leiden (Engbersen, 2009; Hood & Peters, 2004). Bovendien handelen partners onvermijdelijk op basis van hun eigen definities van het probleem en hebben zij daarom vaak ook een andere aanpak en oplossing voor ogen. Bannink en Trommel (2019) spreken van een inherent normatief conflict tussen betrokkenen, dat de hardnekkigheid van veel hedendaagse feitelijke problemen bepaalt. Denk bijvoorbeeld aan het vraagstuk van sociale uitsluiting, maar ook aan vraagstukken als de klimaatverandering of de opvang van vluchtelingen. Dergelijke vraagstukken leiden onherroepelijk tot debat tussen betrokkenen, omdat de feitelijke problematiek op zichzelf niet eenduidig is. Dit betekent dat elke stakeholder bij de aanpak van een hardnekkig probleem opereert vanuit zijn eigen normatieve perspectief en dit perspectief rechtvaardigt met zijn eigen analyse van de complexe 'feitelijke' werkelijkheid (Bannink & Trommel, 2019).

Zie hier het probleem van de aanpak van wicked problems: (professionele) samenwerking is noodzakelijk om veelkoppige problemen aan te pakken, tegelijkertijd is de samenwerking onvermijdelijk problematisch. Het is de paradox van de late moderniteit. Aan de ene kant is er de wens en behoefte om steeds meer expertise en experts te betrekken om zeker te zijn van de optimale resultaten van het proces van probleemoplossing. Aan de andere kant is er, als gevolg hiervan, een toenemende oncontroleerbaarheid van en onzekerheid over dit samenwerkingsproces en over de resultaten ervan. Alle partners willen vanuit verschillende professionele gezichtspunten en met verschillende doelstellingen een rol spelen in de organisatie, ontwikkeling en implementatie van de oplossing voor de kwestie die zij vanuit hun eigen perspectief als hét probleem definiëren. Dit impliceert dat

bij de aanpak van hardnekkige problemen de samenwerkende partners zich tevreden moeten stellen met voor ieder veelal imperfecte oplossingen van het probleem. Dit betekent overigens niet dat de afzonderlijke stakeholders bewust aansturen op imperfecte oplossingen. Daarin schuilt de ironie van de aanpak van wicked problems: je weet wel waar je heen wilt, maar niet waar je uitkomt.

In de actuele bestuurskundige literatuur wordt de aanpak van wicked problems vooral gezocht in het ontwikkelen en uitvoeren van interprofessionele dienstverlening in samenwerking met individuele en groepen cliënten voor wie de dienstverlening bedoeld is (coproductie), waarbij het proces als cocreatie van publieke waarde wordt bestempeld (Bryson e.a., 2017; Moore, 2000; Osborne & Strokosch, 2013). In deze literatuur wordt echter veelal voorbijgegaan aan de wickedness van veel problemen, waardoor het object van de samenwerking voor de betrokken partners verschilt. Daarnaast is niet alleen samenwerking met de cliënt(en) nodig, maar ook samenwerking met andere dienstverleners, vanwege de inhoudelijke complexiteit van de problematiek van cliënten of cliëntgroepen. De optimistische toon van de bestuurskundige literatuur over coproductie en cocreatie ten spijt is de samenwerking weliswaar voorwaardelijk voor de aanpak van hardnekkige problemen, maar onvermijdelijk ook problematisch. De partners baseren hun inbreng in de aanpak op hun eigen professionele of ervaringskennis en op hun eigen normatieve beoordeling van de voorliggende feitelijke situatie. Dit brengt met zich mee dat zowel op uitvoerend als op strategisch niveau betrokkenen in een voortdurend proces van afweging en uitruil van doelen en belangen terechtkomen, waarbij zij allen proberen de verschillende inhoudelijke en strategische perspectieven zo veel als mogelijk en voor korte of langere tijd op elkaar aan te sluiten. De cocreatie van de aanpak van hardnekkige problemen wordt daarmee een continu iteratief proces (Lindblom, 1959), waarbij de afwisselende realisatie van 'small wins' (Termeer & Dewulf, 2019) het maximale resultaat is voor de afzonderlijke deelnemers aan de samenwerking.

In de literatuur wordt aan het proces en de feitelijke cocreatie van de aanpak van hardnekkige problemen nog weinig aandacht besteed (Bryson e.a., 2017). De coproductieliteratuur is met name gericht op de processen en uitkomsten van de gezamenlijke productie van concrete publieke diensten door professionals en individuele en georganiseerde cliënten (Osborne & Strokosch, 2013; Head, 2010). In de rest van dit hoofdstuk ontwikkelen we een perspectief op het proces van cocreatie van de aanpak van hardnekkige problemen. We beschouwen zowel het operationele als het meer strategische niveau van cocreatie. De operationele aanpak van hardnekkige problemen vraagt op korte termijn een specifiek proces van cocreatie (par. 9.4). Daarnaast geldt dat wie op de korte termijn succesvol wil zijn ook een langetermijnstrategie zal moeten hebben gericht op het aangaan en onderhouden van relaties met partners. Persoonlijk netwerkmanagement is van wezenlijk belang

om niet alleen op de korte termijn succesvol te opereren, maar dit ook op langere termijn te kunnen blijven doen (par. 9.5).

9.3 DE HARDNEKKIGHEID VAN DE UITSLUITING VAN JONGEREN MET EEN BEPERKING

In deze bundel wordt in diverse artikelen ingegaan op de hardnekkigheid van het participatieprobleem van jongeren met een beperking.⁵ Diverse hoofdstukken laten zien dat de deelname aan arbeid in de jaren na de invoering van de Participatiewet niet of nauwelijks is toegenomen, ondanks uitgebreide stimulerende regelgeving en inspanningen van uiteenlopende actoren en organisaties. De problemen van deze groep zijn te complex, er ontbreekt de nodige kennis (Koning in hoofdstuk 10) en de noodzakelijke samenwerking en integrale aanpak komen moeizaam van de grond (Stouten e.a., 2018). Daarnaast is de bereidheid van het bedrijfsleven en de overheid niet al te groot om het participatieprobleem van deze groep hoog op de agenda te plaatsen (Van Echtelt e.a., 2019). Dit gaat overigens ook op voor een deel van de doelgroep zelf (Kok e.a., 2019) en het is niet uitgesloten dat een succesvolle aanpak van de beperkte arbeidsdeelname van deze groep nadelige consequenties heeft voor andere zwakke groepen op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld via verdringing (Heyma, Zwetsloot & Gautier, 2019).

Dit is de problematiek waarvoor professionals en hun organisaties worden geacht een effectieve aanpak te realiseren. Nog steeds wordt hierbij vaak gefocust op het ontdekken, ontwikkelen en toepassen van de heilige graal van eenduidige, 'uitrolbare' aanpakken waarmee de participatieproblematiek van hele groepen wordt opgelost. We komen al jaren van een koude kermis thuis; de Dinges weet en doet beter.

9.4 SAMENWERKEN OP OPERATIONEEL NIVEAU: VOORTDUREND 'DUIDEN EN VERBINDEN'

In de wetenschappelijke literatuur wordt sinds een jaar of twintig de figuur van de Dinges opgemerkt. Mark Moore (2000) wees als een van de eersten op de veranderende rol en positie van overheidsfunctionarissen. Zij kunnen niet langer effectief en democratisch gelegitimeerd opereren door hun taken rechttoe rechtaan uit te voeren. Zij worden steeds meer onderdeel van een gezamenlijk bestuurlijk en maatschappelijk proces van de creatie van publieke waarden. Het kan niet anders, zo betoogt Moore, dat de creatie van publieke waarden gebeurt in samenwerking met de belanghebbenden. Deze normatieve insteek is een aansporing voor overheidsfunctionarissen om zich meer als ondernemend op te stellen, sectorgren-

5. Van Echtelt (hoofdstuk 3), Oostburg (hoofdstuk 4), Kok (hoofdstuk 5) en Koemans (hoofdstuk 6).

zen te overschrijden en niet langer 'slaafs' taken en opdrachten uit te voeren of 'binnen de lijntjes' te kleuren (Bryson e.a., 2017). Moore richt zijn aandacht vooral op de hogere managers, maar om resultaten in de praktijk te boeken, zullen ook de uitvoerende professionals deze houding moeten aannemen. En daarbij gaat het niet alleen om overheidsprofessionals, maar ook om betrokkenen uit maatschappelijke en civiele organisaties, omdat de overheid allang niet meer exclusief eindverantwoordelijk is voor het creëren van publieke waarden (Rhodes, 1996; Osborne, 2006). De creatie van publieke waarden vindt, hoe ingewikkeld ook, tegenwoordig plaats in wisselende netwerken van publieke en private belanghebbenden, die allemaal een eigen perspectief en belang hebben bij, in eerste instantie, de oplossing van hun eigen probleem (Silva & McGuire, 2010; McGuire, 2011; Milward & Provan, 2006). Opvattingen over wat de uiteindelijk te produceren publieke waarde is of zou moeten zijn, zijn hierdoor onophoudelijk in beweging en gerealiseerde uitkomsten staan voortdurend onder druk. Diverse hoofdstukken in deze bundel laten zien dat dit zeker geldt voor de integratie van jongeren met een beperking op de arbeidsmarkt. Wie dat zijn – of welke ondersteuning nodig is en wanneer beleid dat hierop gericht is als geslaagd of mislukt moet worden beschouwd – is voortdurend onderwerp van debat en leidt tot continue bijstelling van beleid en van de concrete uitvoeringspraktijken.

Strategische driehoek

Het gezamenlijk aanpakken van de problemen vindt plaats in wat Moore (2000) 'strategische driehoeken' noemt. Betrokkenen bij de coproductie van publieke waarden maken stappen voorwaarts door (1) hun eigen analyses en oplossingen van een probleem concreet te verbinden aan die van (2) externe partijen, en dat (3) binnen de eigen organisatorische randvoorwaarden, zoals de aanwezige middelen, expertise en routines. Dat klinkt ingewikkeld en jammer genoeg is dat ook zo. Toch doen we, aan de hand van ons literatuur- en casusonderzoek, een poging hier meer duidelijkheid over te geven. Als gezegd zijn Dingessen hier bovengemiddeld goed in. Kern van hun benadering is dat zij, vanuit een eigen opvatting over het probleem (normatieve positie) en de oplossingsrichting (kennispositie), naar buiten treden om partners te zoeken, met eveneens eigen normatieve en kennisposities. Hierbij moeten zij tegelijkertijd ook de hulpbronnen en collega's uit hun eigen organisatie blijven betrekken.

Als we dit proces ontleden, komen we op de volgende stappen in het proces van cocreatie van publieke waarde, waarin de professional die opereert als Dinges voortdurend betrokken is:

1. eigen normatieve positie en oplossingsrichting bepalen (visie);
2. kennis- en normatieve positie van de potentiële partners onderzoeken;

3. een gezamenlijk concreet plan opstellen, voortbouwend op zowel de eigen kennis- en normatieve positie als die van de partners;
4. eigen operationele capaciteit (expertise, middelen) inzetbaar maken;
5. dit proces voortdurend herhalen en/of tussentijds bijstellen.

We gaan op deze aspecten achtereenvolgens in.

Stap 1. Eigen normatieve positie en oplossingsrichting bepalen

Centraal in het participatiebeleid voor jongeren met een beperking staat de vraag wat hun integratie in de weg staat en hoe dit opgelost kan worden. Er zijn vele personen en organisaties voor wie dit vraagstuk centraal staat in hun dagelijkse praktijk. Natuurlijk zijn dit de jongeren zelf, maar vaak ook hun directe omgeving. Dat wil zeggen ouders, scholen, zorg- en welzijnsorganisaties, sociale diensten, werkgevers en anderen. Uitgaande van de strategische driehoek van Moore is het van belang dat al deze actoren voor het produceren van de publieke waarde (participatie) een duidelijke analyse hebben van wat – vanuit hun eigen persoonlijke of professionele perspectief – het probleem is, alvorens zij eventuele oplossingsrichtingen gaan afstemmen met andere betrokkenen. De eigen normatieve (professionele) analyse van het probleem gekoppeld aan de eigen (professionele) kennis over mogelijke oplossingsrichtingen vormt de basis van de strategie van elke persoon die betrokken is bij de coproductie van de publieke waarde (Bryson e.a., 2017). Uit veel onderzoeken blijkt dat functionarissen uit bureaucratische praktijken de analyse van het ‘echte’ probleem ofwel de beoogde publieke waarde verwarren met de bureaucratische problemen die ze bij een eventuele oplossing tegen zullen komen. De banenafpraak is hier een goed voorbeeld van. Veel werkgevers klagen over ingewikkelde regels en voorwaarden bij de uitvoering van de Wet banenafpraak en de Quotumwet, hetgeen inmiddels heeft geleid tot uiteenlopende aanpassingen,⁶ terwijl de motivatie van werkgevers om daadwerkelijk in zee te gaan met een jongere uit de doelgroep al decennia het echte probleem lijkt te zijn. Wie vanuit zijn functie werkgevers moet betrekken bij de participatie van jongeren met een beperking zal het motivatieprobleem van die werkgevers en zijn kennis hoe hiermee om te gaan als start van zijn aanpak moeten kiezen.

Kortom, een goede analyse van het probleem gekoppeld aan een professioneel onderbouwde, daarop gerichte oplossingsrichting (visie) is voor iedere betrokkene de ideale start van het proces van cocreatie van publieke waarden.

‘Als mensen doorhebben dat je niet weet waar je het over hebt, dan kun je nog zo enthousiast en betrokken zijn maar dat helpt niet. Dus je moet echt een eigen visie hebben en weten hoe het werkt.’ (Dinges 6)

6. Zie bijvoorbeeld in hoofdstuk 3 van deze bundel.

‘Er is niet één manier er zijn altijd 10 of 20 manieren. Door over de 10 of 20 manieren te lezen of meningen te horen, kun je je eigen mening vormen en visie op een vraagstuk. (...) Je moet veel in gesprek met mensen om goed je eigen visie te kunnen vormen. Zo kan je alle mitsen en maren voor je bril krijgen. Voor mij blijft er dan uiteindelijk maar één manier over, waar ik mee aan de slag ga.’ (Dinges 2)

‘Wat haar [Dinges 1] dus lukt, is om te zorgen dat mensen binnen de boot blijven. Dus ik sta niet onder de verantwoordelijkheid van [Dinges 1]. Ieder heeft een eigen visie. Door [Dinges 1] hebben we toch gemakkelijk het gezamenlijke belang gevonden. Het had ook anders kunnen uitpakken en dan hadden we als organisatie kunnen zeggen nou, wij doen even niet mee.’ (samenwerkingspartner van Dinges 1)

En hoewel de Dinges het proces van cocreatie start met een eigen visie, betekent dit niet dat deze zich niet kan doorontwikkelen in de loop van een project of in de loop van de tijd.

‘Kijk, wij zijn begonnen met achttien plus. Door de wetgeving en doordat we in de jeugdzorg terecht zijn gekomen is de jongste nu geloof ik dertien uit mijn hoofd. Dus dan moet je je visie bijstellen. Je bent geen re-integratieproject meer, je bent nu echt een zorgproject.’ (collega van Dinges 4)

Stap 2. Kennis- en normatieve positie van de ander kennen

Na het bepalen van de eigen normatieve en kennispositie is het zaak om de partners te zoeken met wie de beoogde publieke waarde geproduceerd kan worden (McGuire, 2011; Head & Alford, 2015). Het gegeven hierbij is dat de potentiële partners een eigen, veelal afwijkende, normatieve en kennispositie zullen innemen, waarvan het niet te verwachten is dat zij die zomaar op zullen geven; elke partner heeft zijn eigen strategische driehoek (Bryson e.a., 2017). Oftewel: er is niet één probleem, laat staan één oplossingsrichting, maar er zijn net zoveel percepties van hét probleem en de bijbehorende oplossing als er partners zijn. Om tot afstemming van de verschillende posities te komen is het zaak om de ander goed te kennen. Voor veel overheidsfunctionarissen is dit lastig. Zij komen uit bureaucratische organisaties, waarbij cliënten zich naar de voorwaarden en procedures van de overheid dienen te richten. Nu is het zaak om – andersom – aansluiting te zoeken bij de ander. In de literatuur wordt gesproken over de noodzaak van een omslag naar een dialogische manier van werken om zaken voor elkaar te krijgen (Jessop, 2011; Sennett, 2012). Concreet betekent het bijvoorbeeld te erkennen dat een werkgever die op zoek is naar nieuw personeel, zich niet direct bezighoudt met de doelstelling van de gemeente om te voorkomen dat een schoolverlater in de bijstand terechtkomt. De werkgever is bezig met zijn eigen bedrijfsvoering. Een gemeentelijke re-integratieconsulent die ervan uitgaat dat het handelen van de werkgever is gericht op het oplossen van de problemen in de bijstand, loopt het

risico dat de samenwerking al snel op niets zal uitlopen. De school waar de jongere vandaan komt, heeft op zijn beurt weer een andere, eigen opvatting over wat de beste plek is voor 'zijn' jongere om de eerste werkervaring op te doen. Verder heeft de jongere zelf natuurlijk ook een eigen opvatting over wat hij met zijn opgedane kennis en ervaring wil bereiken, nu en in de toekomst. Werkgever, school, jongere, bijstandswerker: dit levert vier percepties van het probleem met vier verschillende oplossingsrichtingen.

'Wat je vooral probeert, is om mensen begrip te laten krijgen voor de belangen van een ander. Dus elkaars perspectief leren kennen.' (Dinges 1)

'Ja, je moet je ook constant aanpassen. Als je met iemand meegaat, kijk je vanuit haar ogen. Want diegene heeft constant een eigen verklaring voor de gebeurtenissen die zich voordoen. Maar ja voor hetzelfde geldt zie jij het anders. Eigen perspectief versus ander perspectief.' (Dinges 2)

Zeker als de werkzoekende door zijn beperking niet op elke werkplek 'zomaar' terecht kan, is het zaak om de verwachtingen en de afzonderlijke beoordeling van de feitelijke situatie van alle betrokkenen over en weer scherp te hebben, om uiteindelijk zaken te kunnen doen. Zo kan de coproductie van de plaatsing op de arbeidsmarkt tot stand komen (Osborne & Strokosch, 2013). Kenmerkend voor de uiteindelijke plaatsing zal zijn dat de meeste betrokkenen zullen moeten erkennen dat deze niet of niet geheel overeenkomt met het beeld (visie) dat zij voorafgaand aan de samenwerking over de plaatsing hadden. Dit betekent dan natuurlijk ook dat het scherp krijgen van de verschillende doelen van de beoogde partners ertoe kan leiden dat het proces van cocreatie niet van de grond komt.⁷

In een uitgebreide studie over samenwerken benadrukt socioloog Sennett (2012) het belang om de normatieve beoordeling van de feitelijke situatie van de ander goed te kennen en, vooral, te respecteren. Sennett spreekt in dit verband van het verschil tussen sympathie en empathie, waarbij empathie in zijn optiek de belangrijkste opening biedt voor samenwerking. Empathie gaat over het daadwerkelijk begrijpen van iemands overwegingen en zorgen. Empathie is afstandelijker en zakelijker dan sympathie. Sympathie gaat namelijk niet alleen om het begrijpen van de ander, maar ook om het meeleven met de ander en het meewerken aan de

7. Het optimisme van de teneur van de coproductieliteratuur van bijvoorbeeld Osborne en Strokosch (2013) ten spijt. Dit komt doordat de coproductieliteratuur vooral uitgaat van het proces van productie van *eenduidige* diensten gericht op een weliswaar vooraf niet-gekende, maar wel bereikbare *eenduidige* reconstructie van het probleem en niet van de coproductie van de aanpak van wicked problems. Osborne en Strokosch stellen: 'It takes two to tango', en dat klopt, maar het gaat bij de coproductie van de aanpak van wicked problems niet om een enkele dans. Het gaat om meerdere dansers, die hun eigen dans dansen, dat wil zeggen: hun eigen probleem proberen op te lossen.

oplossing van andermans probleem. Een voorbeeld uit ons onderzoek. Een werkzoekende jongere kon zijn baan maar niet behouden, omdat hij altijd te laat kwam. De Dinges stelde géén plannen voor om op tijd op te leren staan of op tijd naar bed te gaan: 'We hebben hem alleen middagdiensten gegeven, omdat hij zijn bed gewoon niet uit kwam, maar dus wel late diensten kon draaien.' Empathie in plaats van sympathie.

In geval van samenwerking rond de arbeidsintegratie van een werkzoekende met een beperking is het beter om de eventuele zorg van een potentiële werkgever te kennen en daarop in te spelen dan hiervoor sympathie te tonen en tegelijkertijd plaatsing (en sympathie voor kwetsbare groepen) bijvoorbeeld via een quotumregeling af te dwingen. Een Dinges combineert empathie met de 'bereidheid om de realiteit vanuit het perspectief van anderen met een open geest te visualiseren', zoals Williams (2012) betoogt in zijn werk over 'boundary spanners'. Een Dinges in onze casestudy formuleert het als volgt:

'Uiteindelijk zijn alle partners, inclusief ikzelf, op zoek naar hun eigen gewin en beschouwen de samenwerking vanuit hun eigen belangen. Het is mijn taak om alle partners te laten samenwerken en te kijken wat ik kan toevoegen vanuit mijn eigen organisatie, dan doe ik het goed.' (Dinges 3)

Stap 3. Reageren op de ander vanuit de eigen kennispositie

Wie de normatieve en kennispositie van de samenwerkingspartners kent, kan de afweging maken hoe hierop te reageren vanuit de eigen positie. Dit vertoont op het oog kenmerken van een reflectief proces, zoals de bekende 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus. Kenmerkend voor wicked problems is dat samenwerking in toenemende mate met uiteenlopende partners tegelijk nodig is, waardoor een traditioneel, overzichtelijk onderhandelings- en uitwisselingsproces niet langer volstaat om problemen aan te pakken. De aanpak van wicked problems kenmerkt zich door non-lineariteit (Lash, 2003), waarbij een reflexieve houding van de partners voorwaardelijk is om stap voor stap vorderingen te boeken. Sociaalpsycholoog Boutellier (2013) spreekt in dit verband van een proces van improviseren, waarbij de ontwikkeling van de samenwerking (normatieve afstemming) belangrijker is dan het zo snel mogelijk realiseren van praktische oplossingen (McGuire, 2011). Reageren op de ander vraagt dus de nodige flexibiliteit en creativiteit en tegelijkertijd bescheidenheid van de Dinges.

'Vervoer is trouwens ook een groot probleem. Niemand heeft bijna een vervoersmiddel. Ik geef dus weleens tweedehands fietsen weg, of een eerste maandkaart of help ze aan een geldig identiteitsbewijs. Dat hebben ze vaak niet en dat heb je gewoon nodig om te werken. De meeste hebben dat wel, maar sommigen lopen daar tegenaan en daar help ik ze wel graag bij. Als ze zelf willen, dan is eigenlijk alles mogelijk.' (Dinges 5)

Stap 4. Eigen expertise en middelen inzetbaar maken

Voor alle betrokkenen bij de coproductie van een oplossing geldt dat zij dit kunnen doen door het inbrengen van eigen expertise en de eigen hulpbronnen. Dit betekent in de eerste plaats dat een Dinges ervoor moet zorgen dat de benodigde middelen en expertise vrijgemaakt kunnen worden. Dit kan direct een nieuw probleem opleveren als hiervoor medewerking nodig is van collega's in de eigen organisatie, die onvermijdelijk een eigen perspectief hebben op het op te lossen probleem en op de oplossingsrichting die de Dinges, samen met haar partners, wil gaan kiezen. Ook intern moet de Dinges empathisch handelen en zij weet dat hetzelfde geldt voor de samenwerkingspartners binnen hun organisaties.

'[Dinges 6] kwam gewoon even langs mijn werkplek lopen eigenlijk. Dat was ook de eerste keer dat iemand vroeg hoe wij over een zaak dachten.' (uitvoerend collega van Dinges 6)

'Ik had iedereen verbonden en iedereen vond het een goed idee, maar ik was te weinig alert, denk ik. Uiteindelijk, als ik er achteraf op terugkijk, heb ik de managers en het hele apparaat van de gemeente daarin vastgehouden. Dus ik was meer buiten de deur aan het spelen, zou je kunnen zeggen, en had te weinig aandacht voor de binnenkant. Dus dat is heel belangrijk dat je daar evenwicht in vindt.' (Dinges 1)

Na de interne afstemming gaat het proces van cocreatie met de partners verder en zijn de vragen aan de orde als: wat is eigenlijk die beschikbare capaciteit van de ander, en hoe laat die zich inzetten? En andersom: hoe kan ik mijn eigen capaciteit en middelen op zo'n manier inzetten dat dit bijdraagt aan de medewerkingsbereidheid van de ander?

Stap 5. Het proces voortdurend herhalen en/of tussentijds bijstellen

De non-lineariteit van de gezamenlijke aanpak van wicked problems en het gegeven dat (hierdoor) veel oplossingen direct weer tot nieuwe problemen leiden, brengen met zich mee dat de aanpak van wicked problems nooit af is en dat gevonden oplossingen moeilijk 'uitrolbaar' of 'opschaalbaar' zijn.⁸ Een Dinges is zich maar wat bewust van de 'institutionele complexiteit' (Klijn & Koppenjan, 2016) van zijn werk, hetgeen betekent dat zij voortdurend haar vinger aan de pols houdt na de implementatie van een bepaalde oplossing. Waar nodig maakt zij direct de volgende aanpassing alweer bespreekbaar met haar partners (Jessop, 2011).⁹ De aanpak van wicked problems is een stap-voor-stapbenadering, die vooral gericht is op het realiseren van 'small wins' (Termeer & Dewulf, 2019).

8. Bauman (2000) spreekt in dit verband van de 'vloeibare' werkelijkheid waarin we beland zijn.
9. Zie ook hoofdstuk 12 in deze bundel van Bannink en Bosselaar.

‘Dus ik zie ook wel, als ik naar mijn rol kijk, dat het heel vaak lukt, zeg maar, om op kleinere schaal dingen te initiëren, maar om nou te zorgen dat dat nou de reguliere manier van werken wordt, dat is me nog niet zo vaak gelukt.’ (Dinges 6)

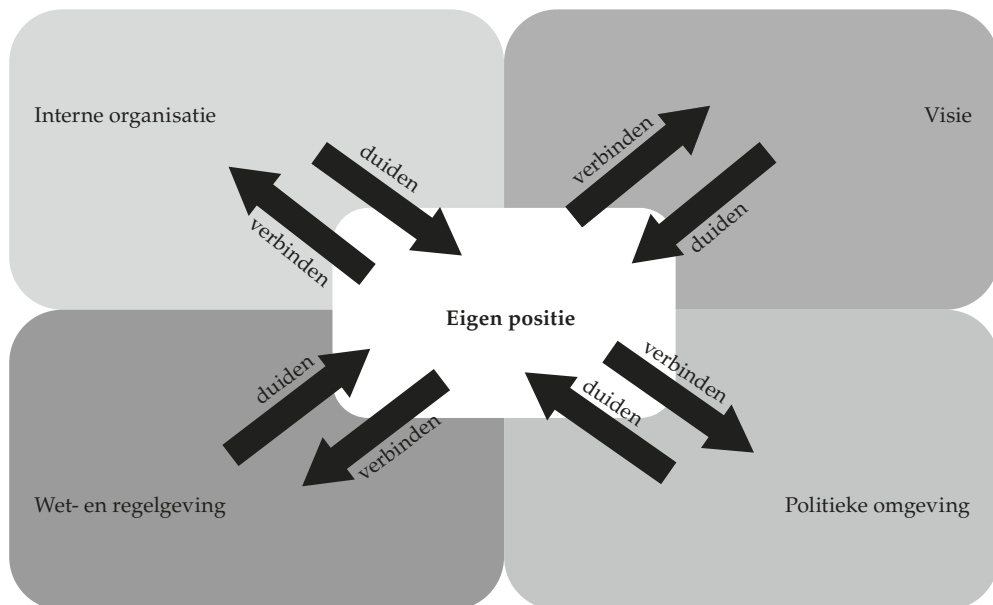
Geen driehoek maar vierhoek

De strategische driehoek van Moore (2000) biedt een bruikbaar model om het handelen van de Dinges te doorgronden en daarnaast ook na te denken over de feitelijke rolvervulling en de benodigde competenties hiervoor (zie par. 9.5). Moore bepleit het handelen overeenkomstig de driehoek om de democratische legitimiteit van publieke dienstverlening te verhogen. Democratie is echter niet alleen de afstemming van publiek handelen op de behoeften van de potentiële gebruikers. Dit handelen vindt altijd plaats binnen de kaders van de rechtsstaat en de hiermee verbonden wet- en regelgeving. De creatie van publieke waarden dient derhalve altijd eveneens binnen het kader van de wet en het recht plaats te vinden (Bryson e.a., 2017). Deze kaders kunnen voor afzonderlijke samenwerkingspartners verschillen. Dit is bijvoorbeeld het geval als de ene partner standplaats heeft in een andere gemeente dan de andere partner, of werkzaam is in een andere sector dan de ander, met een ander stelsel van regels. Denk bijvoorbeeld aan de verschillen tussen gemeenten bij de gedecentraliseerde bijstandswet en de verschillen tussen organisaties die de Participatiewet uitvoeren of de Wmo. Een Dinges stemt een gekozen oplossing niet alleen af met de eigen organisatie, maar ook met de voor de oplossing relevante wet- en regelgeving. Daarbij overigens uitgaand van het feit dat wet- en regelgeving geen absolute, maar ‘levende’ kaders vormen. Het zelfstandig duiden van het regulatieve kader en wellicht het opzoeken van de grenzen ervan zijn een wezenlijk onderdeel van het opereren van de Dinges.

‘Ik word wel eens afgeschilderd als cowboy binnen mijn eigen organisatie, omdat ik me niet altijd houd aan de protocollen en de regels. Soms word ik wel ‘ns op het matje geroepen ja.’ (Dinges 3)

‘Soms moet ik wel heel veel moeite [doen] om bij [de afdeling] financiën dingen erdoor te krijgen. (...) Voor dat soort dingen zoek ik wel dekking bij de accountants. Daar moet je als Dinges voor oppassen: als je denkt dit is de enige manier. Dat kan je vinden, maar dat mag je niet zelf besluiten.’ (Dinges 6)

Schematisch ziet de uitgebreide driehoek van Moore in combinatie met het handelingskader van de Dinges er als volgt uit (zie figuur 9.1).

Figuur 9.1 De strategische vierhoek van de Dinges

9.5

SAMENWERKEN OP PERSOONLIJK STRATEGISCH NIVEAU: PERSOONLIJK
NETWERKMANAGEMENT

Hiervoor lieten we zien hoe belangrijk het is voor de Dinges om zich te verhouden tot anderen om haar eigen professionele doelen dichterbij te brengen. Uit ons onderzoek blijkt dat de Dinges hier constant mee bezig is en in de loop der tijd een band opbouwt met de mensen met wie zij regelmatig zakendoet. Hetzelfde geldt ook voor deze partners. In abstracte termen betekent het dat de coproductanten in de loop der tijd op de hoogte raken van elkaars normatieve posities (empathie, in termen van Sennett) en mogelijk naar elkaar toegroeien (sympathie).

Ons onderzoek laat zien dat de Dinges voortdurend bezig is duurzame relaties en informele netwerken op te bouwen. Het gaat haar daarbij niet om het vastleggen van allerlei formele afspraken en werkwijzen, maar het is een lichte vorm van netwerken waarmee de Dinges voorsortteert op toekomstige situaties van coproductie.

In de literatuur wordt deze manier van netwerken nauwelijks onderkend. Veel netwerk-literatuur gaat over het opbouwen en onderhouden van formele netwerken, waarbij netwerkmanagers zorg dragen voor de bestendiging van het functioneren van netwerken. In deze literatuurstroom garanderen de samenstelling van het netwerk en een adequaat netwerkmanagement de beoogde uitkomsten van de net-

werksamenwerking (vergelijk Klijn & Koppenjan, 2012; 2016). Uitgaande van de toenemende wickedness van problemen is deze veronderstelling steeds minder goed hard te maken. De realiteit is dat het netwerk van de Dinges voortdurend ontstaat en verandert; de samenstelling van het netwerk verandert doordat de probleemdefinities van de Dinges voortdurend veranderen, net als de bijbehorende oplossingsrichtingen en de partners met wie zij de oplossingen kan realiseren.

‘In het gesprek is [Dinges 6] kritisch over een regionaal samenwerkingsinitiatief. Doordat er te veel partijen betrokken zijn voorspelt hij dat er nooit een concreet niveau bereikt gaat worden.’ (waarneming onderzoeker ten aanzien van Dinges 6)

Ook in de literatuur over coproductie is nauwelijks aandacht voor de structurele *persoonlijke* relaties die door coproductie kunnen ontstaan. In ons casuonderzoek komt naar voren dat een Dinges met beide zaken tegelijk bezig is. Door het cocreatieproces raakt de Dinges op de hoogte van en betrokken bij de normatieve posities en de organisatorische mogelijkheden van haar partners. De toename van onderlinge betrokkenheid maakt het op zijn beurt mogelijk om in de toekomst makkelijker zaken te doen (Jessop, 2011). Dit kan gebeuren binnen vaste partnerconfiguraties, maar gebeurt ook via wisselende, elkaar al dan niet overlappende, configuraties. Al met al is het onderhouden en verdiepen van relaties (persoonlijk netwerkmanagement) een belangrijk onderdeel van het werk van de Dinges. Dinges’ en uit ons onderzoek zeggen hierover:

‘Ik zit inmiddels in veel verenigingen en ben lid van de provinciale MKB-afdeling. Dus ik ontmoet heel veel werkgevers. Er zijn heel veel werkgevers die wat ik doe wel heel leuk vinden en die dan zoiets hebben van: oké ik geef die jongere van jou ook een kans.’ (Dinges 5)

‘Sommige mensen hebben echt één heel groot netwerk. Maar ik niet. Ik beweeg eigenlijk mee met mijn projecten en waar ik werk. Daar ontstaan mijn netwerken.’ (Dinges 1)

‘[Dinges 6] heeft echt een enorm uitgebreid netwerk. Hij kent overal wel iemand. Meerdere mensen zelfs. En het is wel echt heel fijn om zo iemand bij je organisatie te hebben.’ (uitvoerend collega van Dinges 6)

Voor een Dinges en haar organisatie is het een grote stap om te investeren in het opbouwen en onderhouden van het persoonlijke netwerk. Het kost tijd en energie (McGuire, 2011) en op voorhand is niet te bepalen wat het persoonlijke netwerkmanagement gaat opleveren. Het opbouwen van persoonlijke relaties met externe partijen kan er zelfs toe leiden dat de Dinges in voorkomende gevallen keuzes maakt die meer ten gunste zijn van een partner dan van de eigen organisatie (Provan & Kenis, 2007; Milward & Provan, 2006). Het is daarom niet vreemd dat Din-

gessen in het onderzoek aangeven dat zij werkenderwijs hun collega's en leidinggevendenden voor hun manier van werken hebben moeten winnen.

'Als je te werk gaat zoals ik te werk ga, hebben vaak managers daar last van. Want managers hebben de taak en de opdracht om zaken te managen, om ze te beheren.' (Dinges 1)

'Samenwerken met managers vind ik best lastig, omdat zij dus heel erg van de beheersing zijn. En dat zij bovengemiddeld vaak hun persoonlijk ego vooropstellen. Dus de grootte van hun afdeling ten opzichte van de inhoud. Dus als het op een andere manier beter kan, gaan zij niet altijd van nature mee, omdat het ten koste gaat van hun eigen positie. Ik vind dat mega irritant, maar ik heb wel geleerd om daar rekening mee te houden.' (Dinges 6)

9.6 CONCLUSIE: IEDEREEN EEN DINGES?

De Dinges krijgt in de wetenschappelijke literatuur een steeds grotere plaats als het gaat om de implementatie van beleid. Literatuuronderzoek en een casestudy maakten het mogelijk om een scherper beeld te krijgen van de feitelijke manier van opereren van de Dinges. De Dinges wijkt af van het traditionele beeld van de overheidsprofessional door zich als coproducent van diensten en voorzieningen te manifesteren. Zij onderkent het realistische gegeven dat zij meestal een van de coproducerende partijen is en daardoor tevreden moet zijn met suboptimale resultaten, die hierdoor regelmatig maar tijdelijk standhouden. In de literatuur wordt weinig aandacht besteed aan de strategische positie die de Dinges inneemt als zij samenwerking met anderen aangaat. Uit ons onderzoek leren wij dat de Dinges weet dat zij de beste resultaten kan halen als zij uitgaat van een eigen professionele analyse van het op te lossen probleem en een visie heeft op de best passende oplossingsrichting. Daarnaast kiest zij eerder voor een empathische dan een sympathische houding ten opzichte van haar partners. Dat de Dinges voortdurend betrokken is en moet zijn bij processen van cocreatie leidt er vanzelf toe dat zij persoonlijke netwerken opbouwt. Zij gaat hier zorgvuldig mee om met het oog op de toekomstige coproductie van diensten en voorzieningen. Over het algemeen slaagt de Dinges erin haar organisatie te overtuigen dat het zinvol is om hier tijd en energie aan te besteden.

De wetenschappelijke literatuur en ons casusonderzoek lopen vooruit op de participatiepraktijk rond jongeren met een beperking. Als er wordt ingezet op de verbetering van de praktijk, ligt de focus nog vooral op het ontwikkelen en toepassen van evidence-based interventies.¹⁰ Voor de komende jaren is het belangrijk dat professionals op het terrein van re-integratie en hun organisaties bij zichzelf onder-

10. Zie bijvoorbeeld Pierre Koning (hoofdstuk 10) en Milou Haggenburg-Mohammed (hoofdstuk 11) in deze bundel.

zoeken of zij (meer) kunnen opereren als een Dinges en hoe zij zich in die richting kunnen ontwikkelen. Samen met hun managers en organisaties zullen zij hun banen en hun professionaliteit opnieuw moeten ontwerpen en dienovereenkomstig moeten leren handelen (Adler, Kwon & Heckscher, 2008; Rhodes, 2016; Silva & McGuire, 2010). Dat is niet makkelijk en ook zeker niet iedereen gegeven. Maar het is hard nodig, want de wickedness van de participatieproblematiek van jongeren met een beperking zal de komende jaren zeker niet afnemen.

LITERATUUR

- Adler, P., Kwon, S. & Heckscher, C. (2008). Perspective-professional work: The emergence of collaborative. *Community Organization Science*, 19(2), 359-376.
- Arentsen, M. & Trommel, W. (red.) (2005). *Moderniteit en overheidsbeleid*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Ayres, S. (2019). How can network leaders promote public value through soft metagovernance? *Public Administration*, 97, 279-295.
- Bannink, D. (2019). *Besturen zonder wij. In een samenleving zonder wij*. Amsterdam: VU Uitgeverij.
- Bannink, D. & Trommel, W. (2019). Intelligent modes of imperfect governance. *Policy and Society*, 38(2), 198-217. doi:10.1080/14494035.2019.1572576.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Berkel, R. van & Borghi, V. (2008). Introduction. The governance of activation. *Social Policy and Society*, 7(3), 331-340.
- Boutellier, H. (2013). *The improvising society. Social order in a boundless world*. The Hague: Eleven International Publishing.
- Bregman, R. (2016). *Gratis geld voor iedereen*. Amsterdam: De Correspondent.
- Brouwer, P., Verhoeven, J. & Wilthagen, T. (2018). Geen uitkeringen meer: van sociale naar participatiezekerheid. *Sociaal Bestek*, 80, 45-47. doi:10.1007/s41196-018-0094-7.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J. & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19, 640-654.
- Durose, C., Hulst, M. van, Jeffares, S., Escobar, O., Agger, A. & Graaf, L. de (2015). Five ways to make a difference: Perceptions of practitioners working in urban neighborhoods. *Public Administration Review*, 576-586.
- Echtelt, P. van, Sadiraj, K., Hoff, S., Muns, S., Karpinska, K., Das, D. & Versantvoort, M. (2019). *Eindevaluatie van de Participatiewet*. Den Haag: SCP.
- Engbersen, G. (2009). *Fatale remedies: over onbedoelde gevolgen van beleid en kennis*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Hajer, M. (2003). Policy without polity? Policy analysis and the institutional void. *Policy Sciences*, 36, 175-195.
- Head, B. (2010). Public management research. Towards relevance. *Public Management Review*, 12(5), 571-585.
- Head, B. & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.
- Heyma, A., Zwetsloot, J. & Gautier, P. (2019). *Verschuivingen, concurrentie en verdringing*. Amsterdam: SEO.
- Hood, C. (1991). A new public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.
- Hood, C. & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management. Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282.
- Jessop, B. (2003). Governance and metagovernance: On reflexivity, requisite variety, and requisite irony. In: H. Bang (Ed.), *Governance as social and political communication* (pp. 111-116). Manchester: Manchester University Press.

- Jessop, B. (2011). Metagovernance. In: M. Bevir (Ed.), *The Sage handbook of governance*, 106-123. London: Sage.
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: Past, present and future. *Policy and Politics*, 40(4), 187-206.
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. London: Routledge.
- Kok, L., Kroon, L., Lammers, M., Oomkens, R. & Linssen, M. (2019). *Jonggehandicapten onder de Participatiewet*. Amsterdam: SEO.
- Korsten, F. & Hoppe, R. (2006). Van beleidswetenschap naar kennissamenleving. Voortgang, vooruitgang en achteruitgang in de beleidswetenschap. *Bestuurswetenschap*, 6, 34-71.
- Lash, S. (2003). Reflexivity as non-linearity. *Theory, Culture & Society*, 20(2), 49-57.
- Lindblom, C.E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19(2), 77-88.
- Lindsay, C. & McQuaid, R. (2008). Inter-agency co-operation in activation: Comparing three vanguard active welfare states. *Social Policy and Society*, 353-365.
- McGuire, M. (2011). Network management. In: M. Bevir (Ed.), *The Sage handbook of Governance*, 436-453. London: Sage.
- Milward, H. & Provan, K. (2006). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks*. IBM Center for The Business of Government.
- Moore, M.H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(s1), 183-208.
- Osborne, S. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Osborne, S. & Stokosch, K. (2013). It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives. *British Journal of Management*, 24, s31-s47.
- Provan, K. & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229-252.
- Rhodes, R. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Rhodes, R. (2016). Recovering the craft of public administration. *Public Administration Review*, 638-647.
- Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Sennett, R. (2012). *Together. The rituals pleasures and politics of cooperation*. London: Penguin.
- Silva, C. & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264-277.
- Stouten, J., Mol, E., Risselada, R. & Ruitenberg, J. (2018). Het probleem samenwerken door professionals. In: D. Bannink & H. Bosselaar (red.), *Het probleem samenwerken. Duiden en verbinden: ironische uitwegen voor vastgelopen samenwerking* (pp. 35-64). Den Haag: Boom bestuurskunde.
- Termeer, C. & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298-314.
- Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice: Perspectives on boundary spanners*. Bristol: Policy Press.